

## Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – qual eficácia possível?

**Autoria:** Luís Antônio Paixão de Rezende, Maria Elizabeth Antunes Lima

### Resumo

O ensaio propõe uma reflexão crítica a respeito da eficácia dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), expondo suas fragilidades e limites, mas, ao mesmo tempo, enfatizando a importância de se preservar a qualidade de vida nos contextos laborais. O ponto de partida é uma breve exposição sobre as origens e os principais modelos de QVT, abordando, em seguida, o contexto que permitiu sua generalização recente no cenário empresarial de diversos países. Conclui-se que as propostas que embasam esses programas só poderão ser postas em prática, de forma plena, se forem inseridas em um conjunto mais amplo de transformações econômicas e sociais.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão da Qualidade Total. Reestruturação Produtiva. Precarização do Trabalho.

### 1 Introdução

As empresas em geral vêm implementando, há algumas décadas, várias medidas visando aumentar a satisfação dos seus empregados e incrementar a produtividade, por meio dos programas de QVT. Tais medidas passaram a ser adotadas, praticamente em todo o mundo industrializado, principalmente, após as transformações profundas introduzidas nos contextos de trabalho em decorrência dos avanços tecnológicos e do chamado “novo capitalismo em rede, que enaltece as conexões, a movência, a fluidez, produz novas formas de exploração e de exclusão, novas elites e novas misérias (...)” (Pelbart, 2003, p.21). O pressuposto é o de que a elevação da QVT irá contribuir para a satisfação, a inovação e a criatividade, gerando, assim, vantagens competitivas.

Com a disseminação desses programas, os fatores que determinam a satisfação dentro e fora do trabalho passaram a ser objeto de discussão, e a questão da qualidade de vida ultrapassou o âmbito das empresas para alcançar a sociedade como um todo. Além disso, ao longo dos anos, diversos pesquisadores têm se dedicado à elaboração de modelos que objetivam avaliar a QVT, considerando os mais variados fatores e dimensões que, embora sempre remetam ao desempenho organizacional, procuram se associar, sobretudo, ao bem-estar do trabalhador. É esse tipo de preocupação que leva autores a definirem QVT como “um conjunto de esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação do trabalho” (Fernandes & Gutierrez, 1988, p.31). Eles creditam tal definição às soluções mais adequadas que se encontram nas pesquisas, tendo em vista a reformulação de condições insatisfatórias dos cargos, de forma a torná-los mais produtivos para as empresas e mais satisfatórios para os trabalhadores.

Considerando o trabalho como uma atividade intrinsecamente relacionada ao estilo de vida do indivíduo, além de ocupar lugar importante na vida das pessoas, em geral, Lippit (1978) propõe que os programas de QVT sejam alicerçados em quatro fatores essenciais: o trabalho em si, a realização do trabalho, o indivíduo, as funções e a estrutura da organização.

Nesse sentido, as políticas adotadas pelas áreas de gestão de pessoal que adotam programas de QVT se traduzem, de modo geral, em propostas de maior participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, mais autonomia, uma remuneração mais justa, maior perspectiva de crescimento na carreira, reconhecimento dos empregados, atendimento a aspectos de cunho jurídico-legal, esforço de integração entre qualidade de vida dentro e fora do trabalho, preocupação com a saúde física e mental, além de requisitos que atendam critérios de segurança no trabalho. O pressuposto é o de que, colocando-se em prática tais

proposições, os assalariados poderão se considerar satisfeitos em nível pessoal e profissional (Fernandes, 1996; Vasconcelos, 2001; Sampaio, 2004; Limongi-França, 2004; Rodrigues, 2007; Aquino & Fernandes, 2013; Vilas Boas & Morin, 2014).

É sobre a eficácia desses programas, ou seja, a possibilidade de alcance dos objetivos a que se propõem, que gostaríamos de refletir neste ensaio.

## **2 Os Programas de QVT**

### **2.1 Origens e contexto do seu surgimento**

Qualidade de Vida no Trabalho é um termo com flagrante imprecisão conceitual caracterizando-se como um tema multidisciplinar e que, portanto, requer a contribuição de diversas áreas da ciência para ser compreendido. Além disso, é difícil delimitar, de forma precisa, suas origens, em especial, o momento em que emerge no cenário do trabalho. Segundo Vasconcelos (2001), do ponto de vista das condições de trabalho, os ensinamentos de Euclides (300 a. C.) de Alexandria sobre os princípios da geometria, bem como a Lei das Alavancas, de Arquimedes (287 a. C.) já podem ser vistos como esforços para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Para Rodrigues (2007), as pesquisas de Elton Mayo, realizadas ainda nas primeiras décadas do século passado, ao concluírem que o reconhecimento e a atenção oferecidos aos trabalhadores têm relação com a produtividade e com a satisfação dos assalariados, também podem ser vistas como um marco da QVT. Ele percebe uma continuidade dessa preocupação nos estudos de Abraham Maslow (hierarquia das necessidades), Douglas McGregor (teorias X e Y) e Frederick Herzberg (fatores higiênicos e motivadores). Fernandes (1996), por sua vez, credita tal origem aos estudos de Eric Trist e colaboradores na década de 1950, na Inglaterra, baseados em um modelo macro visando agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização.

Já Lacaz (2000), propõe que, se a QVT não teve origem no período imediatamente posterior ao final da segunda guerra mundial, foi nele que o tema recebeu destaque ao ser relacionado às práticas empresariais de Qualidade Total, bem como às políticas elencadas no Plano Marshall, por meio do qual os Estados Unidos objetivaram, a partir de empréstimos financeiros, reconstruir vários países e impulsionar sua economia.

De forma mais precisa, Vilas Boas e Morin (2014, p.2), apontam que o termo Qualidade de Vida no Trabalho “foi introduzido pela primeira vez em uma conferência internacional realizada em Arden House, em 1972, por Louis Davis”. Contudo, as autoras não descartam que, desde a década de 1960, o tema QVT evoluía e ganhava “crédito” no cenário empresarial devido ao seu potencial de gerar aumento da produtividade e da lucratividade, proporcionando, ao mesmo tempo, o bem-estar para os trabalhadores.

### **2.2 Principais modelos de QVT**

Embora o contexto geral de trabalho tenha se modificado consideravelmente, desde que os programas de QVT foram introduzidos, os pressupostos que guiam sua implementação permanecem os mesmos, portanto, os modelos clássicos preservam seu interesse para aqueles que querem estudar o tema. Os resultados de um estudo realizado por Venson, Fiates, Dutra, Carneiro e Martins (2013) ratificam essa ideia. Utilizando o método da bibliometria, os autores analisaram a produção científica acerca do QVT, no Brasil, no período compreendido entre 1997 e 2011, a partir de artigos publicados nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Eles identificaram os quatro modelos que serão descritos a seguir, como constituindo 49,55% entre aqueles

utilizados como referência nos artigos em questão: os modelos de Westley, de Werther e Davis, de Hackman e Holdman e de Walton.

De acordo com o modelo de Westley (1979), existem quatro fatores que definem e que são suscetíveis de afetar as condições de trabalho: o econômico, o político, o psicológico e o sociológico. Os problemas econômicos se evidenciam na concentração de renda, nos lucros abusivos, podendo ser traduzidos pela exploração excessiva dos trabalhadores, acarretando sentimento de injustiça. As questões de ordem política se referem, sobretudo, à concentração de poder decisório na organização. Já os fatores psicológicos concernem à alienação decorrente da sensação de isolamento e da lacuna existente entre a expectativa criada pelo trabalhador em relação ao trabalho e sua efetiva realização. Por fim, os problemas sociológicos se referem à anomia ou falta de envolvimento com a organização, principalmente, em função da ausência de significação do trabalho (Sampaio, 2004; Rodrigues, 2007).

Em síntese, a proposta desse modelo se alicerça na tentativa de minimizar os efeitos indesejáveis da insatisfação no trabalho, do sentimento de injustiça, da insegurança, da ausência de participação no processo decisório, propondo condições para que o indivíduo se identifique com aquilo que faz por meio de mecanismos de cooperação, participação nos lucros e nas decisões, além da oferta de um trabalho mais rico e “auto-supervisionado” (Westley, 1979, p.122).

O modelo de Werther e Davis (1983) baseia-se em três elementos: organizacionais, ambientais e comportamentais. Alicerçando-se nesses elementos, os autores consideram que a natureza do cargo tem papel determinante, pois representa “o elo entre as pessoas e a organização” (Werther & Davis, 1983, p.73). Dessa forma, deve-se procurar eliminar as causas de insatisfação, embora admitam que nem toda insatisfação desapareça apenas por meio da reestruturação geral dos cargos (Sampaio, 2004).

O nível organizacional é associado com a eficiência do projeto dos cargos devendo alcançar a racionalização do trabalho e da produção a partir da especialização. Quanto ao desenho do cargo em relação aos elementos ambientais destacam-se dois pontos: a adequação da habilidade do trabalhador ao seu dimensionamento, bem como a disponibilidade dos empregados e suas expectativas diante do contexto em que estão inseridos. Já o nível comportamental é considerado como a parte mais sensível para o êxito, constituindo-se de quatro elementos básicos: autonomia (relacionada com a responsabilidade pelo trabalho), variedade (uso de diferentes habilidades para evitar a monotonia), identidade da tarefa (conhecimento da tarefa) e *feedback* (fornecimento de indicadores sobre o desempenho alcançado) (Rodrigues, 2007).

Em síntese, o modelo trata da constante necessidade de atualização dos desenhos dos cargos de modo a adequá-los às necessidades dos trabalhadores- uma vez que estes apresentam habilidades e dificuldades distintas -, mas também das organizações que se veem diante de ambientes mutáveis e competitivos.

O Modelo de Hackman e Oldham (1975) foi desenvolvido a partir de um instrumento de pesquisa denominado JDS (*Job Diagnostic Survey* – Levantamento do Diagnóstico do Trabalho). Segundo seus autores, a QVT pode ser entendida como uma combinação das dimensões da tarefa que produzem motivação e satisfação em diferentes graus. Eles consideram possível reestruturar o trabalho de forma a melhorar a produtividade e, simultaneamente, a motivação dos trabalhadores, bem como avaliar os impactos dessa reestruturação na vida do trabalhador considerando variáveis de interveniência como dimensões da tarefa (variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*); estado psicológico (importância atribuída ao trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho); e respostas afetivas ao

trabalho(satisfação geral, motivação interna à organização, satisfações específicas e necessidade de crescimento individual) (Sampaio, 2004).

Esse modelo pretende ser útil em períodos de mudanças organizacionais por considerar aspectos que são inerentes a satisfações contextuais, tais como: possibilidade de crescimento, segurança no trabalho, compensação, ambiente social e supervisão. Além disso, ele se distingue dos outros por possibilitar o estudo de aspectos extrínsecos e intrínsecos às tarefas, o que é útil no entendimento dos resultados alcançados pelos trabalhadores e, segundo seus autores, refletem diretamente na QVT.

Finalmente, o modelo desenvolvido por Walton (1973) fornece oito categorias como critérios de análise da QVT, abrangendo aspectos básicos das situações no trabalho, tanto os endógenos quanto os exógenos à organização (Mônaco & Guimarães, 2000). Elas podem ser assim resumidas:

- 1- Compensação justa e adequada: sendo considerada justa a remuneração quando esta for percebida como apropriada se comparada a outro trabalho. Por conseguinte, deve estar em consonância com fatores como talento ou habilidade na função desenvolvida, experiência, responsabilidade, condições de trabalho e demanda de mão de obra.

2. Condições gerais de trabalho: onde são contempladas a jornada de trabalho compatível com a tarefa, o limite de idade em razão dos riscos presentes no trabalho e as condições físicas, em geral (arranjo físico, iluminação, ventilação e ruído).

3. Utilização e desenvolvimento de capacidades: considerando cinco requisitos para alinhamento entre o planejamento do trabalho e sua implementação: autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidades e retroinformação.

4. Oportunidade de crescimento e segurança: envolvendo ascensão na carreira, além de aspectos ligados à estabilidade de emprego.

5. Integração social na organização: propondo igualdade de oportunidades, qualidade do relacionamento e senso comunitário.

6. Garantias constitucionais: envolvendo normas que estabelecem os direitos e deveres dos membros de uma organização e como estes são afetados por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sua posição na organização. Os elementos-chave dessa categoria são: privacidade, liberdade de expressão, respeito às leis, aos direitos trabalhistas, às normas e rotinas.

7. Trabalho e espaço total de vida: na qual a relação entre o trabalho e o espaço total da vida é tratada do ponto de vista da busca pelo equilíbrio. Sua principal dimensão se alicerça no papel balanceado do trabalho, ou seja, as experiências de trabalho vividas pelo trabalhador têm reflexos positivos e negativos em sua vida, assim como nas suas relações familiares. Portanto, a jornada de trabalho deve possibilitar tempo ao trabalhador para ele se dedicar, tanto ao lazer, quanto à família.

8. Relevância social da vida no trabalho: envolvendo as ações de responsabilidade social praticadas pela empresa e como estas são percebidas pelo trabalhador, de forma a melhorar sua autoestima ou depreciar seu próprio trabalho, além de sua carreira. São dimensões a serem analisadas nesse fator: imagem da empresa, responsabilidade social em relação aos empregados, aos produtos e serviços.

### 3 Os programas de QVT nos EUA, Europa e Brasil

Sabemos que esses programas têm sido utilizados em várias partes do mundo industrializado e retratar toda essa realidade foge evidentemente ao escopo de um ensaio. Sendo assim, selecionamos alguns contextos, entre eles, o brasileiro, nos quais a QVT tem adquirido especial destaque enquanto estratégia empresarial.

### 3.1 QVT nos EUA

No contexto norte-americano, de acordo com Fernandes (1996), desde os anos 1960, há uma preocupação crescente com o tema QVT impulsionada pela criação da “*National Commission on Productivity*”. Esta teve como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias do país e foi seguida pela criação do “*National Center for Productivity and Quality of Working Life*”, que tinha por finalidade realizar estudos em torno da busca de melhoria da produtividade e da qualidade de vida do trabalhador. Tudo isso tornou o tema público e bastante difundido por pesquisadores durante o período compreendido entre a década de 1970 e meados da década de 1980 (Pedroso & Pilatti, 2010).

Portanto, a questão assumiu uma importância maior nos EUA, entre 1960 e 1980, em razão da mobilização de pesquisadores, sindicatos e governo, em busca de uma estratégia inovadora que melhorasse, ao mesmo tempo, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores. Na época, as práticas empresariais que se alicerçavam nesses programas focavam ações que objetivavam a atração e retenção de talentos, a garantia do emprego, bem como a oferta de salários e benefícios (Elizur & Shye, 2009).

Assim como ocorreu nos demais países que debatem essa temática, também nos EUA, ela passou a ser entendida no ambiente empresarial como uma importante política de Recursos Humanos frente à dificuldade de lidar com as novas demandas dos trabalhadores e das organizações no pós-fordismo. No entanto, permanece uma demanda reprimida pelo desenvolvimento de postos de trabalho mais humanizados que possam satisfazer às reais necessidades dos empregados (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2013).

Adicionalmente, empresas transnacionais americanas vêm adotando políticas de contratação de mão de obra em países menos desenvolvidos e emergentes, gerando maior “desumanização e alienação no local de trabalho”, por meio da imposição de “pesadas cargas de trabalho, esforço significativo para cumprimento de metas e prazos, maior controle, menor autonomia e menor segurança de emprego” (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013, p.1).

### 3.2 QVT na Europa: o caso dos países nórdicos

No contexto europeu, embora haja uma preocupação geral com a questão da qualidade de vida no trabalho, as pesquisas vêm apontando para um diferencial entre os países nórdicos. Duncan Gallie (2003), professor de sociologia na Universidade de Oxford, realizou um estudo utilizando dados transversais inerentes ao tema QVT em países membros da União Europeia. A pesquisa centrou-se nas percepções dos trabalhadores em aspectos afins à qualidade do ambiente de trabalho tais como: tarefa a ser realizada, oportunidades de participação, segurança do emprego, disponibilidade de formação e progressão na carreira. Os resultados revelaram uma elevada posição de destaque da Dinamarca e da Suécia em relação aos demais países estudados, especialmente, no que diz respeito a aspectos como “a natureza das tarefas nas diferentes classes hierárquicas da organização, o tamanho da organização, o uso de novas tecnologias e as habilidades adquiridas pelos trabalhadores” (Gallie, 2003, p.30).

O estudo constatou também que a Dinamarca, a Suécia e a Finlândia têm um padrão de trabalho distinto e mais bem avaliado do que os demais países analisados, inclusive, em relação à segurança no emprego. A gestão participativa que oferece aos trabalhadores a possibilidade de “influenciar nas decisões sobre as mudanças na organização do trabalho” ou onde prevalecem “reuniões em que estes (podem) expressar seus pontos de vista sobre a evolução da organização” (Gallie, 2003, p.30), se destaca nas organizações suecas e dinamarquesas, enquanto que apenas a consulta aos mesmos, obteve destaque nas organizações finlandesas. Outro ponto que merece ser ressaltado é o alto grau de disponibilidade de formação oferecida pelas organizações holandesas, embora isso não tenha

representado crescimento na carreira. O autor considera imprudente qualquer tentativa de generalizar tais políticas, pois, segundo ele, o caráter distintivo das sociedades nórdicas em relação aos demais países membros da União Europeia, ao ser abordado o tema QVT, concerne à estrutura de poder dos governos que prevalece nessas sociedades, cuja prioridade é a boa governança (Gallie, 2003).

Adotando uma direção similar àquela proposta por Gallie (2003), e de modo a identificar modelos de configurações organizacionais, bem como seus riscos e benefícios à saúde dos trabalhadores, Clot & Gollac (2014) analisaram os resultados de um estudo realizado por dois economistas, Edward Lorenz e Antoine Valeyre, em torno dos diversos tipos de organizações de trabalho observados na Europa. Os pesquisadores classificaram essas organizações como Simples, Tayloristas, Enxutas e Qualificantes. A Organização Simples é caracterizada pela relação direta entre empregador e empregados, sendo ausentes os procedimentos formalizados (pequenas empresas, pequenos comércios). A Taylorista tem como premissa os princípios da administração científica graças ao controle do trabalho pela direção e a regularização do fluxo da produção. Ambas as configurações foram equiparadas por eles aos modelos tradicionais de gestão.

As outras organizações foram classificadas como inovadoras, sendo que o modelo enxuto se alicerça no uso intensivo dos fatores de produção para aumentar a produtividade (*just in time*, integração da produção e da manutenção, integração da logística) caracterizando-se por forte controle da qualidade. Já as organizações qualificantes pressupõem que as pessoas são essenciais para o sucesso da organização, repousando sua eficácia na autonomia individual, na cooperação e na tomada de decisão coletiva.

Esses estudos trouxeram relevante contribuição para se compreender a relação entre riscos à saúde dos trabalhadores e modelos de gestão, sendo que os pesquisadores identificaram nas organizações qualificantes todos os fatores propostos pelos programas de QVT, tais como possibilidade de executar um trabalho cooperativo; equilíbrio entre trabalho e lazer; participação coletiva nas decisões; senso de utilidade do trabalho; possibilidade de desenvolvimento pessoal; grande autonomia individual; sentimento de segurança no emprego; sensação de obter uma remuneração justa; boas perspectivas de carreira (Clot & Gollac, 2014). A conclusão é a de que essa configuração organizacional é mais favorável ao bem-estar psicológico dos seus membros, proporcionando também “melhores condições físicas de trabalho” com menor “penosidade” e “menor exposição aos riscos químicos e biológicos” (Clot & Gollac, 2014, p.99).

Além desse estudo, Clot e Gollac (2014) citam os resultados alcançados por Green e Tarek Mostafa em pesquisa sobre a qualidade do trabalho na União Europeia e que confirmam as conclusões de Gallie (2003) ao revelarem que essa qualidade “aparece de forma particularmente elevada em certos países do norte da Europa: Países Baixos, Dinamarca, Suécia”. Mas o aspecto mais interessante a ser ressaltado é que esses países estão igualmente, à frente na “difusão da organização qualificante definida por Valeyre e Edward Lorenz” (Clot & Gollac, p.105). Portanto, a qualidade geral do trabalho e a prevalência de organizações qualificantes são dois fatores estreitamente associados, sendo que o caso europeu confirma esse dado.

### 3.3 QVT no Brasil

De modo geral, o tema QVT no Brasil tem sido abordado e definido por vários pesquisadores, tendo como referencial os modelos clássicos, expostos acima, com algumas pequenas variações de enfoques. Ou seja, “praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo

propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho” (Sant’anna & Kiliminik, 2011, introdução).

Quanto à sua entrada no país, tem-se que esses programas surgiram associados ao contexto da globalização e em consonância com os programas de Gestão da Qualidade Total (GQT) (Fernandes, 1996). Desde então, assumiram uma importância considerável entre nós, o que veio a ser comprovado por pesquisas como aquela realizada por Tonelli, Caldas, Lacombe e Tinoco (2003) na qual constataram que estes se encontram entre as políticas de gestão de pessoas mais adotadas nas organizações brasileiras, nos anos 1990.

Limongi-França (2015) reforça essa ideia ao afirmar que, entre nós, “a partir dos anos 1990, junto com as ações de gestão da qualidade de processos e produtos e a evolução da consciência social e do direito à saúde, reforçada pela necessidade de renovação do estilo de vida, multiplicaram-se ações, estudos, práticas e esforços gerenciais na direção da qualidade pessoal” (Limongi-França, 2015, p.554).

Na última década do século XX, o tema despertou mais atenção de pesquisadores, empresários e administradores brasileiros, estimulados por fatores como o mercado globalizado, os novos paradigmas de gestão organizacional, as preocupações sociais e ambientais, o resgate da importância do trabalho humano, a necessidade de desenvolver a satisfação dos empregados, em um contexto, evidentemente, mais competitivo (Dourado & Carvalho, 2006; Freitas & Souza, 2009; Tolfo & Piccinini, 2011).

No entanto, ainda não é possível avaliar seu real impacto. Um estudo realizado por Arellano e Limongi-França (2013), tendo como universo 27 organizações brasileiras contempladas com o Prêmio Nacional de Qualidade de Vida concedido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), no período compreendido entre 1996 a 2007, apontou para a falta de critérios metodológicos para se mensurar os resultados das ações de QVT, especialmente aqueles relacionados à produtividade. As autoras sugerem “a necessidade de se aprofundar a discussão em estudos futuros, de preferência longitudinais, para se obter representatividade estatística”, bem como definir critérios mais específicos para conteúdos afins à QVT na área de recursos humanos (Arellano & Limongi-França, 2013, p. 150).

#### **4 Principais Críticas Dirigidas aos programas de QVT**

A avaliação feita em torno desses programas, tem se revelado, algumas vezes, contraditória. Enquanto para alguns estudiosos do assunto eles se tornaram “um meio para dar suporte ao aumento da lucratividade e à dominação dos trabalhadores por parte das gerências” (Leite *et al.* 2009, p.110), para outros, representam uma tentativa de oferecer uma resposta ao “desafio de contribuir para a prevalência do bem-estar de quem trabalha” por meio da sua compatibilização “com os imperativos de eficiência e eficácia organizacionais” (Medeiros & Ferreira, 2011, p.10).

Se formos considerar as visões negativas a seu respeito, constatamos que boa parte das críticas se refere à lacuna existente entre o discurso e as práticas de QVT adotadas pelas empresas num cenário global de precarização do trabalho. Alguns autores percebem que, apesar do que vem sendo proposto pelos programas de QVT, na prática, o que se vê é um intensivo processo de reestruturação do sistema produtivo modificando “substancialmente o perfil do trabalho e dos trabalhadores, os determinantes da saúde-doença dos trabalhadores, e, conseqüentemente, o quadro da morbimortalidade relacionada ao trabalho” (Salles & Federighi, 2006, p.266). Esse cenário de (des)humanização do trabalho associado a uma “busca intensa pela sobrevivência e pelo domínio de mercados dá o tom das ações empresariais que modelam e sedimentam” (Ferreira & Brusique, 2014, p.247) os programas

de QVT nas empresas com base nas inovações tecnológicas e flexibilização dos processos laborais.

Padilha (2010), por exemplo, ao se referir aos programas de QVT os compara a válvulas de escape servindo como “analgésicos” para aliviar os trabalhadores dos efeitos ruinosos das situações incômodas do trabalho e suas anomalias. A autora relata que na maioria dos programas de QVT é negado o “conflito, o desequilíbrio e os problemas (percebidos como doenças), não havendo preocupação em conhecer suas causas” (Padilha, 2010, p.555). Ou seja, os problemas são interpretados como passageiros merecendo apenas alguns paliativos, configurando uma visão “imediatista” e “funcionalista” da sociedade e da organização. A autora aponta ainda que “as empresas de hoje procuram transformar-se em grandes ‘centros de bem-estar’ (...), ou seja, querem criar espaços especiais, bonitos, artificiais e atraentes que diluem o lazer e o esporte no meio de sacrifícios do trabalho” E acrescenta que “algumas descrições das melhores empresas apresentadas pelo Guia da revista Exame (muitas acompanhadas de fotografias) mostram academias de ginástica, galerias com lojas, massagens durante o expediente, espaços de ‘convivialidade’ que se assemelham às praças internas dos *shopping centers*” (Padilha, 2010, p.556).

Além disso, algumas críticas ressaltam que saúde e qualidade de vida dos trabalhadores não são e não podem ser considerados como instrumentos de negociação para aumentar e melhorar a produtividade e competitividade de qualquer organização (Lacaz, 2000; Padilha, 2010; Dal Rosso, 2008, 2011). Lacaz (2003) argumenta ainda que as medidas adotadas pelos programas de QVT, na sua maioria, fazem uma abordagem simplista e individualista acerca do que realmente acontece nos ambientes organizacionais. Para ele, o foco deve ser redirecionado e colocado “no âmbito coletivo das relações sociais de trabalho, que se estabelecem no processo produtivo” (Lacaz, 2009, p.418). O autor considera que os problemas que desafiam a QVT devem ser identificados e tratados para cada situação, e com a participação dos trabalhadores, de modo a eliminar aspectos de disciplinamento e assujeitamento característicos dos sistemas racionais de produção, promovendo um trabalho no qual cabe ao trabalhador uma parte importante da sua concepção. Nesse sentido, “a inventividade, a criatividade, a capacidade de solucionar problemas, o emprego da inteligência e do ‘ócio’ são aspectos a serem buscados”, para que haja emancipação do trabalhador e, portanto, qualidade de vida no ambiente laboral (Lacaz, 2003, p.420).

Existem também aqueles que atribuem um cunho assistencial às atividades que integram as práticas de gestão em QVT. No âmbito específico do serviço público, tais práticas “tendem a se tornar esforços estéreis na medida em que se distanciam dos problemas efetivos que comprometem o bem-estar dos servidores públicos” (Ferreira, Ferreira, Antloga & Bergamaschi, 2009, p.325).

Assim, o que se constata é que os críticos desses programas percebem neles uma preconização do bem-estar de modo acessório, como se fossem um “medicamento que cura os males do trabalho” (Ferreira *et al.*, 2009, p.325). Ademais, conforme foi constatado por diversos autores (Lima, 1994, 1996, 2001; Mônaco & Guimarães, 2000; Lacaz, 2000, 2003, 2009; Padilha, 2010), o que se tem de fato em mente, isto é, o verdadeiro objetivo dessas práticas é a produtividade, sendo que tal propósito lhes confere um caráter instrumental. Foi nesse sentido que Alves (2011), ao analisar o cenário norte-americano da qualidade no trabalho, concluiu que “as empresas que desenvolvem programas de promoção à saúde não o fazem por bondade, os motivos têm mais a ver com o ganho secundário, ou seja, aumento da produtividade, competitividade, e redução de custos gerados pelos trabalhadores” (Alves, 2011, p.66).

Adicionalmente, a expressão QVT vem sendo utilizada com frequência para descrever situações e métodos com objetivos diversos (Rodrigues, 2007), constatando-se também “certa confusão” em torno dos seus “significados teórico e técnico”, “o que poderia conduzir,

simplesmente, a outro modismo nas empresas” (Limongi-França, 2004, p.24). A esse respeito, Padilha (2010, p.561) alerta para o fato de que “um dos ‘modismos’ atuais no campo das teorias organizacionais baseia-se na ideia de sustentabilidade, que compreende também a forma como os trabalhadores são tratados”. Para a autora, na verdade, as práticas de QVT adotadas pelas empresas e legitimadas pelo ambiente organizacional, revelam sua intenção de conseguirem ser vistas como socialmente responsáveis e humanizadas. No entanto, ressalta ela, tal esforço de “humanização da gestão da força de trabalho pode ser uma encenação necessária no interior das organizações, mas não deve ser vista como solução para os males do trabalho” (Padilha, 2010, p.549).

## 5 À Guisa de Conclusão

Ao expor essas críticas dirigidas aos programas de QVT, não pretendemos negar a necessidade de se promover uma boa qualidade de vida nos ambientes de trabalho. Trata-se, na verdade, de refletir sobre como torná-la possível.

No nosso entender, antes de colocar em prática esses programas é importante considerar as mudanças ocorridas nos contextos de trabalho no decorrer das últimas décadas e de que forma elas vêm impactando a vida do trabalhador e o ambiente das empresas. Nesse sentido, cabe destacar que, a partir da crise do fordismo na década de 1970, e da ascensão do toyotismo com o advento da denominada terceira revolução industrial, surgiram novas formas de organizar o trabalho, intensificando seu ritmo e exigindo muito mais daqueles que o executam (Dal Rosso, 2011).

Conforme relatado por Lima (1996, 2001), Lacaz (2000, 2003), Salles e Federighi, (2006), Ferreira e Brusique (2014) e Todeschini e Ferreira (2013), o fenômeno da reestruturação produtiva impactou sobremaneira os processos laborais provocando mudanças que não podem ser negligenciadas ao se pensar em promover a qualidade de vida no trabalho. São elas: a adoção do paradigma da produção flexível com a inevitável intensificação do trabalho; a generalização dos programas de Gestão da Qualidade Total (GQT), cuja base é a padronização dos processos e o estabelecimento de metas excessivamente elevadas, envolvendo aspectos contraditórios, como a dupla exigência de qualidade e produtividade; a instauração de novos modelos de relações de trabalho com forte presença da terceirização, formas atípicas de assalariamento, subcontratações, enfim, todos os elementos que compõem o cenário da chamada precarização do trabalho.

Em um contexto altamente desfavorável como esse, torna-se imprescindível refletir sobre uma abordagem da qualidade de vida que leve em conta a autonomia das pessoas e lhes permita encontrar um trabalho que faça sentido. Mas como propor esse tipo de prática sem adotar uma posição meramente voluntarista? Essa questão foi tratada de maneira pertinente por Clot e Gollac (2014) quando analisaram as tentativas de se construir organizações saudáveis em um ambiente pouco favorável a esse tipo de iniciativa. Segundo eles, o risco é o de cair no voluntarismo e no formalismo, configurando uma abordagem *top down* que só irá conduzir à “perda da autonomia dos trabalhadores”, arriscando “criar ou reforçar sua passividade (e) limitar sua capacidade pessoal de desenvolver um trabalho sadio” (Clot & Gollac, 2014, pp.111-112).

Foi por essa razão que concluíram que uma organização como a qualificante só apresentará seus efeitos de forma plena “(...) sobre o bem-estar no trabalho, quando diferentes elementos, correspondendo à ação de diferentes atores”, formarem um sistema coerente (Clot & Gollac, p.112). Mas em que consistiria esse sistema? Os autores respondem por meio de uma análise dos fatores que explicam a maior frequência desse tipo de organização nos países nórdicos. Para eles, essa prevalência não é fruto do acaso e nem resulta do mero voluntarismo

de gestores que tentam caminhar na contramão dos acontecimentos. Ela resulta de uma conjuntura socioeconômica altamente favorável e que contém alguns ingredientes essenciais.

Em primeiro lugar, esses países possuem “políticas de educação ativas, eficazes e igualitárias”, sendo que “as performances escolares são, em média, elevadas e as diferenças ligadas à origem social são modestas”. Nesse sentido, como cada um “dispõe de um capital cultural a ser investido no trabalho (...) as barreiras culturais entre dirigentes e subordinados são pequenas” (Clot & Gollac, 2014, p.108). Em segundo lugar, oferecem o mais alto grau de proteção contra o desemprego, se comparados ao restante da Europa, fazendo com que a implicação no trabalho não seja percebida como algo arriscado (Clot & Gollac, 2014). Finalmente, outros diferenciais importantes são: a elevada taxa de sindicalização, instaurando “uma tradição de negociação descentralizada e efetiva”; a redução das “desigualdades sociais”, acrescida de “políticas de redistribuição muito ativas”, o que “facilita o diálogo social”; a redução das desigualdades de gênero apoiada por políticas igualitárias ativas (Clot & Gollac, 2014, p.108).

Os autores concluem que tais características, ao se somarem às organizações qualificantes, geram verdadeiros “círculos virtuosos”, pois como favorecem a inovação, acabam por permitir sua difusão para outras empresas e para a sociedade como um todo, permitindo o alcance de vantagens competitivas. Elas se tornam, não apenas uma “fonte de eficácia” como também uma “fonte direta de igualdade” por facilitarem “o aperfeiçoamento e, portanto, a promoção de todos” (Clot & Gollac, 2014, p.109).

Em suma, a qualidade de vida no trabalho não pode ser percebida como uma prática isolada que ocorre na contramão dos fatos históricos, mas, ao contrário, ela só se efetiva se for uma expressão genuína desses fatos. Ela deve necessariamente se inserir em um contexto socioeconômico coerente e, nesse sentido, concordamos novamente com Clot e Gollac (2014, p.110) quando afirmam que “as transformações do trabalho só podem ser efetivas e plenamente eficazes, se forem inscritas em um conjunto mais vasto de transformações econômicas e sociais”. Portanto, “seria pouco realista esperar melhorar a saúde no trabalho deixando crescer as desigualdades de renda e deixando o sistema escolar se degradar ou se tornar cada vez mais desigual” (Clot & Gollac, 2014, p.110).

Mas, cabe ressaltar ainda e em consonância com Padilha (2010), que não se trata de conceber a qualidade de vida no trabalho como verdadeira panaceia e nem tampouco em acreditar que, por meio dela, “a *oposição* entre capital e trabalho será transformada em parceria entre capital e trabalho” (Padilha, 2010, p.560). Trata-se de criar a oportunidade para que as pessoas sintam mais prazer e orgulho em relação ao que fazem, em um espaço organizacional que promova sua valorização “como sujeitos do seu *métier*” (Leite *et al.*, 2009, p.113). Ademais, deve-se ter a compreensão de que a participação efetiva no processo de decisão é um ingrediente fundamental da organização do trabalho e, conseqüentemente, da sua qualidade. Como disseram muito bem Clot & Gollac (2014), não se trata de “construir organizações confortáveis” nas quais os trabalhadores teriam apenas de ocupar “comodamente” seu lugar. Para eles, as empresas que oferecem empregos de qualidade se caracterizam, ao contrário, pelas relações interpessoais saudáveis, a participação ativa nas decisões e a forte autonomia em relação aos procedimentos, além de criarem “possibilidades permanentes de aprendizagem (e) (...) de cooperação”. Portanto, não estamos falando de imposição e nem tampouco de concessão, pois “a boa organização não se decreta e nem se concede: ela se negocia e se constrói coletivamente” (Clot & Gollac, 2014, p.111).

**Referências**

- Alves, E. F. (2011). Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. *INTERFACEHS – Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade*, 6(1), 60-78.
- Aquino, A. S. & Fernandes, A. C. P. (2013). Qualidade de vida no trabalho. *J Health Sci Inst*, 1(1), 53-58.
- Arellano, E. B. & Limongi-França, A. C. (2013). Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. *O Mundo da Saúde*, 37(2), 141-151.
- Clot, Y., & Gollac, M. (2014). *Le Travail peut-il devenir supportable?* Paris: Armand Colin.
- Dal Rosso, S. (2008). Mais trabalho! a intensificação do labor na sociedade. São Paulo: Boitempo.
- Dal Rosso, S. (2011). Ondas de intensificação do labor e crises. *Perspectivas*, 9, 133-154.
- Dourado, D. P., & Carvalho, C. A. (2006). Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? *Cadernos EPAPE. BR*, 4(4), 1-15.
- Elizur, D., & Shye, S. (2009). Quality of Work Life and its Relation to Quality of life. *Applied Psychology: An International Review*, 39(3), 275-291.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda.
- Fernandes, E. C., & Gutierrez, L. H. (1988). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 23(4), 29-38.
- Ferreira, M. C., & Brusique, R. G. (2014). Novas condições de trabalho e velhos modos de gestão: a qualidade de vida no trabalho em questão. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR*, 10(3), 247-267.
- Ferreira, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 44(2), 147-157.
- Freitas, A. L. P., & Souza, R. G. B. (2009). Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. *Sistemas & Gestão*, 4(2), 136-154.
- Gallie, D. (2003). The quality of working life: is Scandinavia different? *European Sociological Review*, 19 (1), 61-79.
- Gayathiri, R., & Ramakrishnan, L. (2013). Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 01-08.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Lacaz, F. A. C. (2000). Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 151-161.
- Lacaz, F. A. C. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde do Trabalhador: uma visão crítica. In P. Goldenberg, R. M. G. Marsilgia, & M. H. A. Gomes (Orgs.). *O Clássico e o Novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde* (Cap. 25, pp. 413-429). Rio de Janeiro: FIOCRUZ.
- Lacaz, F. A. C. (2009). Qualidade de vida n(d)o trabalho: um conceito político e polissêmico. *Trabalho, Educação e Saúde*, 7(3), 565-572.
- Leite, J. V., Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2009). Mudando a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 109-123.
- Lima, M. E. A. (1994). Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 29(4), 64-72.
- Lima, M. E. A. (1996). *Os equívocos da excelência – as novas formas de sedução nas empresas*. Petrópolis: Vozes.
- Lima, M. E. A. (2001, outubro). Os Paradoxos da “Excelência” no mundo do trabalho. *Anais do Seminário sobre Gestão Organizacional Contemporânea: Novas Tecnologias de Gestão e Subjetividades*, Vitória, ES, Brasil, 2.
- Limongi-França, A.C (2015) *Qualidade de vida no trabalho*. In Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (orgs.) *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade industrial*. São Paulo: Atlas.
- Lippit, G. L. (1978). Quality of work life: organization renewal in action. *Training and Development Journal*, 32(1), 04-10.
- Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea*, 8(9), 09-34.
- Mônaco, F. F., & Guimarães, V. N. (2000). Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência da administração dos correios. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 4(3), 67-88.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2013). Review of Literature on Quality of Worklife. *International Journal for Quality Research*, 7(2), 201-214.

- Padilha, V. (2010). Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. *Trabalho, Educação e Saúde*, 7(3), 549-563.
- Pedroso B., & Pilatti L. A. (2010). Revisão Literária dos Modelos Clássicos de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Debate Necessário. In R. Vilarta, G. L.
- Gutierrez, & M. I. Monteiro (Orgs.), *Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI*. (Cap. 21). Campinas: Ipes.
- Pelbart, P. P.(2003). *Vida capital: ensaios de biopolitica*. São Paulo: Iluminuras. Recuperado de <http://docslide.com.br/documents/pelbart-ppvda-capital.html>
- Rodrigues, M. V. (2007). *Qualidade de vida no trabalho*. (10a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Salles, P. E. M., & Federighi, W. J. (2006). Qualidade de Vida no Trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores. *O Mundo da Saúde*, 30(2), 263-278.
- Sampaio, J. R. (Org.). (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*. (2a ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sant'anna, A. S., & Kiliminik, Z. M. (Orgs.). (2011). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. (Cap. 6, pp. 85-112). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Todeschini, R., & Ferreira, M. C. (2013). Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 241-247.
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V. C. (2011). Qualidade de vida no trabalho nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil: descompassos entre a teoria e a prática. In Z. M.
- Tonelli, M. J., Caldas, M., Lacombe, B., & Tinoco, T. (2003). Produção Acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 43(1), 105-122.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 8(1), 23-35.
- Venson, A. B. S., Fiates, G. G. S., Dutra, A., Carneiro, M. L., & Martins, C. (2013). O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(1), 139-156.
- Vilas Boas, A. A., & Morin, E. M. (2014, setembro). Sentido do Trabalho e Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Universidades Públicas do Brasil e do Canadá. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

- Werther, W. B., & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Westley, W. A. (1979). Problems and soluciotions in the quality of work life. *Human Relations*, 32(2), 11-23.